



Universidade de Brasília

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Vânia de Deus Alves

Professora-orientadora Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz

Professora monitora-orientadora MSc. Simone Braz Ferreira Gontijo

Brasília (DF), Maio de 2013

Vânia de Deus Alves

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO TRABALHO DO COORDENADOR
PEDAGÓGICO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica sob orientação da Professora-orientadora Dra Shirleide Pereira da Silva Cruz e da Professora monitora-orientadora MSc. Simone Ferreira Braz Gontijo.

TERMO DE APROVAÇÃO

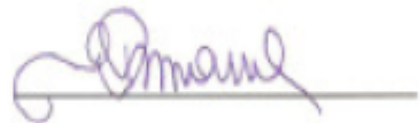
Vânia de Deus Alves

DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica pela seguinte banca examinadora:



Profa. Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz -
UnB (Professora-orientadora)



Prof. MSc. Eliane Melo de Moura Correia-
IESB/UniCeUB (Examinadora externa)

Brasília, 18 de maio de 2013

RESUMO

Este trabalho analisa o papel do coordenador pedagógico no cotidiano escolar frente à gestão democrática. Para tanto, foi realizada uma pesquisa numa escola pública da cidade de Planaltina. Os dados foram coletados por meio do questionário aplicado a alunos, coordenadores e professores. A partir dos dados coletados podemos concluir que o coordenador pedagógico, na visão de alguns segmentos da comunidade escolar possui um papel essencial para o desenvolvimento do trabalho pedagógico na gestão democrática na escola. O coordenador pedagógico enfrenta várias dificuldades que impossibilita o efetivo cumprimento do trabalho pedagógico, dentre elas o número reduzido de pessoas para realizar as diversas funções na escola fazendo com que o trabalho pedagógico seja colocado de lado. A pesquisa aponta que o coordenador pedagógico é uma pessoa indispensável à instituição de ensino, porém sua identidade profissional ainda não está clara no âmbito da escola, pois enquanto para alguns segmentos da comunidade escolar o coordenador desempenha o papel de coordenar o trabalho coletivo, os coordenadores se sentem mais responsáveis pela disciplina do que pela própria coordenação pedagógica. Além disso, os princípios da gestão democrática permitem a implementação de melhorias no trabalho pedagógico, ao permitirem a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na organização do trabalho desenvolvido na escola, inserindo assim de forma ativa o coordenador pedagógico.

Palavras-chave: coordenador pedagógico, gestão democrática, trabalho pedagógico.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Papel atual de coordenador pedagógico

Tabela 2 – De que maneira

Tabela 3 – Dificulta o trabalho de coordenador pedagógico

Tabela 4 – A escola possui projeto político pedagógico

Tabela 5 – Comentário sobre o processo de criação do projeto político pedagógico

Tabela 6 – Trabalho do coordenador pedagógico

Tabela 7 – Coordenador pedagógico deve se dedicar mais em que função

Tabela 8 – Acredita que gestão democrática auxilia na coordenação pedagógica

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Papel do coordenador pedagógico

Figura 2 – De que maneira o processo de gestão democrática facilita o desenvolvimento dos projetos.

Figura 3 – O que dificulta o trabalho do coordenador pedagógico

Figura 4 – A escola possui projeto político pedagógico

Figura 5 – Comentário sobre o processo de criação do projeto político pedagógico

Figura 6 – Acredita que a gestão democrática auxilia na coordenação pedagógica

Figura 7 – Trabalho do coordenador pedagógico

Figura 8 – O Coordenador pedagógico deve se dedicar mais em qual função

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
1. A gestão escolar democrática.....	11
2. Mecanismos de participação da comunidade escolar na gestão democrática.....	12
3. O trabalho do coordenador pedagógico	16
METODOLOGIA.....	21
ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
APÊNDICE.....	43

INTRODUÇÃO

A Educação vem passando por um processo contínuo de transformação a algum tempo as unidades de ensino estão buscando cada vez mais sua autonomia. Para Ferreira (2011) a autonomia se caracteriza como “uma maneira de gerir as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as próprias leis” (p. 23).

Segundo a autora, reconhecer autonomia das escolas poderá ser um grande benefício à aprendizagem dos alunos, pois ela seria um meio de melhoria das condições de ensino e da formação dos estudantes.

Os Conselhos Escolares, o Grêmio Estudantil e a Associação de Pais e Mestres são mecanismos que efetivam a participação da Comunidade Escolar no processo de organização e gestão das Unidades de Ensino. Assim, é construída uma gestão participativa, democratizada e fortalecida efetivando a autonomia da Unidade de Ensino.

A busca por uma política e gestão na educação brasileira faz com estudiosos cada vez mais procurem desenvolver ações que possibilitem as condições de realização e efetivação da construção do conhecimento no processo pedagógico. Nesse sentido, faz-se necessária a atuação do coordenador pedagógico, para que as ações sejam implementadas realmente.

Muitas vezes, o coordenador pedagógico enfrenta uma série de dificuldades frente à realização de seu trabalho, uma vez que a carga de atribuições é vasta e o desempenho de atividades diversas faz com que o efetivo trabalho pedagógico seja deixado de lado. Nesse sentido, essa pesquisa questiona quais são as dificuldades encontradas pelo coordenador para exercer efetivamente seu papel em relação à coordenação pedagógica?

A gestão escolar democrática torna possível a implementação dos mecanismos de participação da comunidade escolar no processo educativo favorecendo a sua aplicabilidade. Assim, deverão ser realizados estudos que possam contribuir para que o coordenador pedagógico possa exercer efetivamente seu papel.

Dessa maneira, o objetivo dessa pesquisa é identificar quais são as dificuldades encontradas pelo coordenador pedagógico para exercer efetivamente seu papel em relação à coordenação pedagógica em tempos de gestão democrática. Tem ainda como objetivos específicos identificar o papel do coordenador pedagógico na gestão escolar democrática; identificar as dificuldades do coordenador pedagógico para exercer sua função e identificar os princípios da gestão democrática que pode auxiliar no trabalho da coordenação pedagógica.

Nesse sentido, essa pesquisa foi organizada da seguinte forma. No primeiro capítulo discorreremos sobre a gestão escolar democrática, por se tratar de uma proposta de democratização do ensino. Posteriormente fazemos uma explanação sobre o trabalho do coordenador pedagógico que é considerado como essencial no desenvolvimento e implementação das ações pedagógicas da instituição de ensino. Por fim, discute-se os mecanismos de participação da comunidade escolar na gestão democrática, que permitem a atuação de toda comunidade escolar nas tomadas de decisões da unidade de ensino.

Em seguida apresentamos a abordagem de pesquisa utilizada no estudo. Foi selecionado como instrumento de coleta de dados, o questionário por ser de mais fácil utilização.

Na análise e discussão dos resultados destacamos que o princípio da gestão democrática escolar, facilita o trabalho do coordenador pedagógico e contribui para a promoção da qualidade de ensino. Já nas considerações finais ressaltou-se a necessidade de um trabalho coletivo em que todos participem ativamente visando o sucesso do trabalho pedagógico.

REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com a Constituição Brasileira (1988), todos têm direito a Educação, assim crianças e jovens têm garantia por lei, seu acesso à educação e que ela seja de qualidade e, o artigo 205 ainda diz que:

[...] a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Sendo assim, vêm se implementando programas que visem melhorias no Sistema Educacional Brasileiro, como o Programa Dinheiro Direito na Escola (PDDE), o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e o Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica (Fundeb).

Estes programas possuem características diversas, por exemplo, um dos objetivos do Fundeb é a redução de desigualdade entre os estados brasileiros e é importante ressaltar que, por meio dele, há uma aproximação da comunidade com a escola no intuito de viabilizar os projetos da instituição.

O PDDE é o auxílio financeiro às escolas públicas municipais, estaduais e do Distrito Federal destinado às melhorias da estrutura física e pedagógica. O PDE é o plano que gerencia o planejamento desenvolvido pela escola buscando a melhoria na qualidade de ensino.

Esses programas contam com a participação de membros de toda comunidade escolar e, de alguma maneira, fazem com que a comunidade “adentre” os muros da escola e dê sua opinião na deliberação sobre os projetos da instituição de ensino.

Para que o uso dos recursos destinados à escola aconteça são criados Conselhos, formados por pais, estudantes, professores e servidores cuja participação é a de auxiliar e fiscalizar os gastos que são observados de acordo com as necessidades da instituição.

Uma escola pública que é financiada pelo Governo Federal tende a reduzir disparidades regionais e garantir um padrão mínimo de qualidade. É importante ressaltar a necessidade do planejamento das ações coletivamente e é nesse momento que entra a participação de todos os segmentos da comunidade escolar representados pelos Conselhos.

É com a criação dos Conselhos que a escola começa a passar pelo processo de democratização e, dessa forma, vai conquistando sua autonomia.

1. A gestão escolar democrática

Todas as transformações que vem ocorrendo na Educação fazem parte do processo de democratização do ensino e os princípios de uma gestão democrática na educação começam a ser evidenciados.

Oliveira (2005) afirma que a gestão escolar democrática é a “forma pela qual a Unidade Educacional e/ou espaço educativo organiza a construção do trabalho pedagógico envolvendo seus diferentes segmentos” (p.412).

Para o autor essa gestão possui as seguintes características:

os trabalhos coletivos da equipe pedagógico: os momentos de discussão e acompanhamento dos planejamentos; as reuniões de trabalho docente coletivo; as reuniões entre os responsáveis pelos alunos e os educadores; as reuniões de conselho de classe, série e termo, as reuniões de integração; outros (OLIVEIRA, 2005 p.412).

As reuniões com os segmentos de toda a comunidade escolar se fazem essenciais no processo educativo em uma gestão democrática, pois assim a descentralização do poder torna-se possível viabilizando até mesmo a tomada de decisões.

A inserção e participação dos alunos nas diferentes instâncias educacionais: grêmio e grupos juvenis; conselho de classe, série e termos; conselho de escola; planejamento pedagógico; outros. (OLIVEIRA, 2005, p. 412).

Sendo o maior sujeito no ato de educar, a inserção dos alunos na organização da escola fortalece as ações planejadas.

A relação e atuação da Unidade Educacional e/ou espaço educativo e comunidade: a periodicidade e pautas do conselho de escola; a participação da escola em atividades da comunidade e a participação da comunidade em atividades da escola; as formas de comunicação utilizadas para que a comunidade tenha acesso às informações; a inserção da Unidade Educacional e/ou espaço educativo como equipamento público dentro da comunidade; a avaliação das proposições e relações da SME/Fumec com a Unidade Educacional e/ou espaço educativo; outros (OLIVEIRA, 2005, p. 412).

Faz-se necessário também o planejamento coletivo para que as decisões sejam organizadas democraticamente. Assim, em relação a uma gestão democrática Ferreira (2011) afirma que esta,

[...] trata-se da democracia que entende a sociedade como um organismo de interesses homogêneos e solidários, em que todos os sujeitos/ cidadãos têm direitos e deveras comprometidos com o verdadeiro bem comum, a fraternidade, a equidade a ética e a justiça social (p.26).

Sendo assim, gestão democrática da educação é entendida como o fazer coletivo, a possibilidade de melhorar o trabalho pedagógico com a participação de todos os segmentos da escola.

Para Oliveira (2001),

A gestão democrática, no sentido lato, pode ser entendida como espaço de participação, de descentralização do poder e de exercício de cidadania. Nesse sentido, reafirmamos a necessidade de instituir de efetiva participação política; a gratuidade do ensino; a universalização d educação básica e superior; o planejamento e a coordenação descentralizados dos processos de decisão e de execução; o fortalecimento das unidades escolares por meio da efetivação de sua autonomia; a articulação entre os diferentes níveis de ensino; a definição coletiva de diretrizes gerais para a educação nacional; a exigência de planos de carreira para o magistério público; a vinculação de verbas para a educação; a democratização das formas de acesso, permanência e gestão (p.11).

O que essas definições têm em comum é o fato de que ambos os autores defendem trabalho coletivo em que todos os sujeitos envolvidos no processo, educativo participem ativamente na construção do saber de forma democrática.

A partir desse processo de Gestão, a autonomia da escola começa a ser construída e vivenciada por todos os envolvidos baseados nos princípios fundamentais da Gestão Democrática.

2- Mecanismos de participação da comunidade escolar na gestão democrática

Os conselhos de escolar e o conselho de classe são meios utilizados pela escola na busca da participação de toda comunidade no processo de decisão e construção dos projetos da escola.

O Conselho Escolar, órgão representado por pais, professores, alunos, direção e servidores responsável por deliberar as questões financeiras e estar atento à organização e a formação humana.

O Conselho de Classe, composto por professores, orientador educacional, diretor, coordenador pedagógico e, em algumas vezes, por

alunos, é um instrumento reconhecido no processo de ensino cujo objetivo é observar e analisar o processo de aprendizagem do educando.

Oliveira (2005) afirma que:

O conselho de Escola se propõe a proporcionar a mais ampla participação da comunidade, reconhecendo o seu direito e seu dever, garantindo a democracia plena da gestão financeira da unidade, naquilo em que ela tem autonomia em relação à receita e despesa. Deveria contribuir para a qualidade do ensino ministrado na unidade; integrar todos os segmentos da unidade na discussão pedagógica e metodológica; integrar a escola no contexto social, econômico, cultural em sua área de abrangência; levar a unidade a interagir em todos os acontecimentos da relevância que ocorreram ou que venham a ocorrer em sua área de abrangência; e ser uma das instâncias da construção da cidadania e gestão democrática da escola (p.215).

Sendo assim, o Conselho de Classe é o espaço de debate dentro da instituição de ensino em que as decisões/ soluções e propostas de uma prática educativa que permite ao aluno se desenvolver no processo de construção da aprendizagem.

Oliveira (2005) apresenta os Conselhos da Escola com mecanismos de gestão da instituição de ensino.

O conselho de Escola se propõe e propiciar a mais ampla participação da comunidade, reconhecendo o seu direito e seu dever, garantindo a democracia plena da gestão financeira da unidade, naquilo em que ela tem autonomia em relação à receita e despesa. Deveria contribuir para a qualidade do ensino ministrado na unidade; integrar todos os segmentos da unidade na discussão pedagógica e metodológica; integrar a escola no contexto social, econômico, cultural em sua área de abrangência; levar a unidade a interagir em todos os acontecimentos da relevância que ocorreram ou que venham a ocorrer em sua área de abrangência; e ser uma das instâncias da construção da cidadania e gestão democrática da escola [...] O Conselho de Escola, ainda, elaboraria, conjuntamente com a equipe de educadores, o calendário escolar e projeto pedagógico da unidade, observadas as normas oficiais; aprecia os relatórios anuais da Unidade; e acompanha o desenvolvimento do projeto pedagógico (p. 215).

Dessa maneira, os conselhos tornam-se órgãos deliberativos criados para serem os mecanismos de base de democratização da gestão escolar, garantindo a discussão e efetivação das políticas educacionais da unidade de ensino.

A prática educativa poderá ter maior eficácia com o apoio de todos os agentes da educação se organizando em torno do trabalho pedagógico e a coordenação das atividades, será desenvolvido nas reuniões coletivas.

A construção do trabalho pedagógico na escola acontecerá no momento em que todos se dispõem a lutar pelo mesmo ideal, ou seja, a promoção da aprendizagem.

A escola é considerada o espaço de aprendizagem é que toda a comunidade escolar participe em sua administração garantindo o seu bom funcionamento.

Os conselhos Escolares garantem a transparência no desenvolvimento das ações, porém, FLORES (1997), apud FERREIRA, 2011, p. 85 – 86 realizou uma pesquisa cujo objetivo era descobrir porque os Conselhos Escolares, apesar de serem considerados mecanismos de efetiva democracia, ainda não constituem uma função participativa.

Sua pesquisa chegou as seguintes conclusões:

[...] grande porcentagem dos entrevistados declara nada conhecer sobre as atribuições legais e sobre o funcionamento dos Conselhos de Escola; os alunos apresentam maior índice de desconhecimento, mas há também professores que declaram não ter conhecimento desses aspectos (p.122).

Essas constatações contrariam aos princípios da gestão democrática uma vez que não se evidencia o conhecimento sobre funções dos Conselhos, o que impossibilita o processo de tomada de decisões de forma coletiva.

Para que isso aconteça, faz-se necessária conhecer as prerrogativas dos conselhos escolares e como eles funcionam.

Flores (1997 apud FERREIRA, 2011, p.85) ao buscar entender como se dá a participação de cada um dos seus entrevistados nas reuniões e decisões do Conselho de Escola pondera que em seus questionamentos, nas respostas, a maioria dos entrevistados considera necessários os temas discutidos nos Conselhos e acreditam que as coisas aconteçam por meio da atuação dos Conselhos. E que os membros não atuam da mesma maneira, sendo que os professores são os mais atuantes de acordo com as respostas.

O que se percebe é que grande parte das instituições de ensino pesquisadas, mantem o processo participativo apenas teoricamente, uma vez que os membros participantes dos conselhos, na maioria das vezes, não opinam nas tomadas de decisões.

Quanto às possibilidades de espaço de participação (FLORES, 1997 apud FERREIRA, 2011, p.85) afirma que os participantes da pesquisa indicam que são muitas.

[...] relevando uma vontade geral de que o Conselho seja realmente aquilo que se espera dele: uma instância de participação dos diferentes segmentos interessados na melhoria da escola pública, através da atuação dos seus maiores interessados: pais, alunos, professores, funcionários e autoridades educacionais (FLORES, 1997 apud FERREIRA, 2011, p. 85-86).

Os conselhos também são instrumentos de comunicação entre os diversos segmentos que compõe a unidade de ensino. É por meio deles que professores, alunos, pais, servidores se interagem em prol do bem em comum, ou seja, o processo educativo.

Com o fortalecimento dos Conselhos a instituição de ensino, será capaz de desenvolver com eficácia os compromissos e responsabilidades fundamentados em princípios democráticos.

Paro (1997), considera:

O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor de escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerada a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. Esta é a primeira contradição. A segunda advém do fato de que, por um lado, ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro lado, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridos (pelo menos supostamente) em sua formação de administrador escolar, já que o problema da escola pública no país não é, na verdade, o da administração de recursos, mas o da falta de recursos (p.11).

Para Paro (1997), o diretor é responsável por todos os aspectos da instituição de ensino e ao mesmo tempo ele não tem a autonomia para deliberar o desenvolvimento das ações propostas, porque ele está subordinado ao Sistema, que é quem “dita às normas para a Gestão”. Dessa forma, mesmo que o diretor pretenda atuar de maneira participativa, ele terá que seguir as normas ditadas pelo poder maior, no caso da escola pública, o Estado.

É importante que durante as reuniões dos Conselhos, se estabeleça a função de cada um dos membros, ficando o poder decisório a cargo de todos e não apenas o diretor da instituição.

A escola conta com um profissional articulador que poderá auxiliar nesse processo de articulação dentro da unidade de ensino: o coordenador pedagógico. E sobre sua função que iremos discutir a seguir.

3- O trabalho do coordenador pedagógico

A coordenação pedagógica é o espaço destinado a organizar o trabalho pedagógico nas instituições de ensino e, para que isso aconteça, faz-se necessário a presença de líderes que atuam na função de articuladores do processo.

Sabe-se que para que se possa dar um bom andamento nas atividades escolares, é necessária a participação ativa do coordenador pedagógico. É ele o responsável pela articulação do trabalho docente e, segundo Gomes (2007) “sua contribuição para a melhoria da qualidade da escola e das condições de exercício profissional dos professores dependerá do sucesso alcançado” (p.82). Assim, o trabalho pedagógico será efetivado.

Piletti (1998) descreve quatro dimensões que são consideradas principais no trabalho desenvolvido pelo Coordenador Pedagógico:

- 1) “Acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação” (p. 125). O coordenador pedagógico deverá sempre estar atento aos planejamentos realizados pelos docentes, fazendo com que todo o processo educativo possa ser desenvolvido de acordo com a necessidade do educando visando o seu sucesso.
- 2) “Fornecer subsídios que permitam aos professores a atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional” (p. 125). Em geral, as Secretarias de Educação, oferecem cursos aos docentes, visando sua capacitação e/ou aperfeiçoamento, cabe ao coordenador observar e indicar aos professores a existência destes cursos. O Ministério da Educação envia às escolas livros que auxiliam o

educador em sua prática. O coordenador poderá direcionar ao estudo dos mesmos.

- 3) “Promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo” (p. 125). Nas reuniões coletivas, é fundamental que o coordenador seja o articulador das discussões, organizando e selecionando textos e/ou vídeos que estimulem e contribuam com o trabalho pedagógico.

- 4) “Estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem” (p. 125). O coordenador é o profissional que atende às necessidades do grupo docente e discente e enfim de toda comunidade escolar, exercendo assim um papel de fundamental importância na instituição de ensino.

Quando os conflitos são gerados na instituição escolar, tanto o professor quanto o aluno podem recorrer ao coordenador com o intuito de buscar as soluções, inclusive os responsáveis pelos alunos no momento em que são convocados até a escola procuram o coordenador para atendê-los. Por isso que Lima (2007) define o coordenador pedagógico “como um profissional que assume uma função de gerenciamento na escola, que atende, pais, alunos e professores e também se responsabiliza pela maioria das emergências que lá ocorrem” (p.79).

As dificuldades enfrentadas atualmente pelo coordenador não diferem das de tempos atrás, mas espera-se que, com o processo de democratização do ensino público, a escola torne-se um espaço mais aberto ao diálogo. Será um avanço no processo de ensino que garantirá ao aluno o exercício da cidadania.

A liderança de um trabalho coletivo é feita, na maioria das vezes, por pessoas que querem impor seus desejos sem que haja uma discussão com todos os envolvidos. Essas pessoas, “líderes”, se acham detentoras do poder, que, para Weber (1982) é “[...] a possibilidade que um homem, ou um grupo de homens realize sua vontade própria numa ação comunitária, até mesmo contra a resistência de outros que participam da ação” (p. 2011).

É importante que a liderança observe e respeite as ponderações feitas por todo coletivo e não somente aquelas feitas pelo detentor do poder.

Nas instituições de ensino há diversas relações de poder que acontecem de maneira hierárquica; o detentor de poder maior no papel do diretor que, por sua vez, está subordinado a uma diretoria de ensino que obedece às normas regidas por uma secretaria de educação. Todos possuidores de um poder que, em algumas situações, se manifestam como opressores, impondo suas ideias, não aceitando as diferentes opiniões.

É evidente que à imposição de ideias transforma o poder simbólico ¹em poder explícito tornando difícil a criação de relações democráticas, a busca pela descentralização do poder onde todos os segmentos que constituem a unidade escolar participem diretamente do processo educacional.

De acordo com Cury (2008) “a gestão democrática, implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos” (p.21).

Existe o trabalho burocrático necessário à organização e ao norteamiento administrativo das escolas, que deve ser obedecido e respeitado e que às vezes dificulta e emperra o trabalho pedagógico, assim torna-se imprescindível a divisão de tarefas na equipe.

Com a autonomia das escolas sendo efetivada, alguns desses entraves no processo educativo serão resolvidos. A escola poderá, com o auxílio de seus conselhos, tomar decisões inerentes às demais instituições de ensino.

É importante que todos na escola valorizem o trabalho um do outro já que o que deve ser priorizado é o atendimento ao aluno e a distribuição das atividades é fundamental para a organização do processo de ensino. Uma vez que cada um dos profissionais de ensino desenvolva sua atividade, o coordenador deixará de exercer as diversas funções que lhe são “impostas” e atuará apenas a coordenação do trabalho coletivo pedagógico garantindo assim sua eficácia.

Pimenta (1998) destaca que existem algumas questões que dignificam o trabalho pedagógico na escola. Uma delas é a formação do novo cidadão que

¹Para Bourdieu (1989, p. 14 e 15) o poder simbólico é um “poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que exercem”.

ela considera como a finalidade da educação escolar. Isto é, formar o aluno para se tornar um cidadão crítico capaz de transformar o meio onde ele vive. A partir daí acontecerá a humanização não só da escola, mas de toda a sociedade.

Não é tarefa fácil construir um novo trabalho partindo do já existente, uma vez que a escola de hoje se depara com novos desafios a serem vencidos: evasão escolar; indisciplina; ausência da família e a violência presente com frequência no cotidiano escolar. É possível enfrentá-los com organização definindo os princípios norteadores através do trabalho coletivo concretizado na construção do projeto político pedagógico da escola.

O projeto político pedagógico é a sistematização das ações propostas por todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem. Ele é o instrumento de organização do coletivo da escola e todo o sucesso do processo está vinculado ao trabalho da equipe, uma vez que toda a comunidade escolar participa da sua construção. Ele é um trabalho coletivo e contínuo, todas as contribuições para sua criação, execução e eficácia devem observadas, pois a cooperação possibilita uma unidade de vontades resultando na satisfação de todos os envolvidos.

Segundo Vasconcellos (2009), há uma sequência para a elaboração do Projeto Político Pedagógico, a saber: apresentação da tarefa; resposta individual; sistematização das respostas e plenário (p.42). Para o autor, devem-se observar esses itens ao elaborar o Projeto Político Pedagógico da instituição antes e depois e ele considera importante o papel da coordenação pedagógica nesse processo.

O trabalho do coordenador pedagógico é fundamental no processo de construção do projeto político pedagógico. Trata-se de um profissional que possui ligação com os diversos segmentos da comunidade escolar facilitando o diálogo e possibilitando o envolvimento de todos no trabalho de elaboração do projeto. O coordenador tendo a clareza da proposta de elaboração do projeto político pedagógico agirá como facilitador e/ou mediador das discussões, tornando viável uma educação democrática e transformadora.

A escola pública é carente de profissionais capacitados para auxiliar em diversos aspectos os educadores e alunos das instituições facilitando o

trabalho pedagógico. Ao elaborar o Projeto Político Pedagógico podem-se traçar metas que possibilitem a melhoria do processo de ensino. Vasconcellos (2009) afirma que “existem diferentes formas de se planejar; estas devem ser partilhadas e discutidas criticamente com o coletivo de professores” (p.150).

METODOLOGIA

Este estudo teve como objetivo identificar quais são as dificuldades encontradas pelo coordenador para exercer efetivamente seu papel em relação à coordenação pedagógica em tempos de gestão democrática.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo, pois este visa ao “aperfeiçoamento da quantidade tende normalmente á qualidade e não é o método que se impõe ao tema da pesquisa, mas o tema ou o ramo da ciência que impõe o método” (FERNANDES, 2004, p. 42-43).

Esta pesquisa caracterizada como qualitativa, pois a utilização desse tipo de abordagem tem algumas características enumeradas sendo as principais por Godoy (1995) como:

O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; O caráter descritivo; O significado que as pessoas dão às coisas e a vida como preocupação do investigador; Enfoque indutivo (p.62).

Nesse estudo foi selecionado como instrumento de coleta de dados o questionário. Gil (2009) afirma que o questionário é o instrumento de coleta de mais fácil utilização, pois é prático, rápido, não exige que o pessoal seja treinado e mantém o sigilo dos entrevistados. Segundo o autor, a elaboração do questionário deve ser clara concisa e de acordo com objetivos específicos da pesquisa.

O questionário teve como objetivos identificar o papel do coordenador pedagógico na gestão escolar democrática; as dificuldades encontradas pelo coordenador pedagógico para exercer sua função e como os princípios da gestão democrática podem auxiliar no trabalho da coordenação pedagógica.

Ele foi aplicado em uma escola pública de um bairro da periferia de Planaltina que funciona no turno matutino com oito turmas de ensino médio e sete turmas de ensino fundamental, no vespertino com dezesseis turmas de ensino fundamental e no noturno, EJA, quatro turmas de ensino fundamental e três ensino médio, totalizando 1.400 alunos.

A escola foi inaugurada no ano de 2005 e é uma edificação de dois pavimentos em que as salas de aulas são todas no piso superior, sendo que no piso inferior estão às salas de apoio, como: direção, coordenação, sala de recursos, sala de leitura, laboratório de informática, laboratório de ciências, secretaria, cantina, sala de professores, sala de coordenação, sala de multiuso.

Apesar de se tratar de um prédio novo, não possui rampa de acesso aos portadores de necessidades especiais, conta apenas com um elevador que nunca funcionou por falta de manutenção.

A escola possui projetos voltados para o meio ambiente, o que faz com que todos da comunidade escolar se preocupem com a boa conservação da limpeza externa e interna.

Como é uma escola relativamente grande possui um número expressivo de docentes, totalizando sessenta que se empenham em desenvolver, discutir e aplicar as ações traçadas em seu projeto político-pedagógico que tem como objetivo central promover a efetivação da prática pedagógica.

Como o índice de reprovação no quinto ano é grande, em seu projeto político pedagógico consta um de seus principais objetivos; reduzir a reprovação no quinto ano, com metas a serem desenvolvidas no início do ano letivo.

Nesse sentido, esta pesquisa se caracterizou como um estudo de caso, pois trata-se de uma investigação em apenas uma instituição de ensino.

Para Gil (2009), a utilização do estudo de caso tem diferentes propósitos, a saber:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) Formular hipóteses ou desenvolver teorias;
- e) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização ou levantamento e experimentos (p.54).

O objeto de estudo foi uma escola pública e todos os propósitos mencionados por Gil (2009) se aplicam ao estudo realizado.

Em relação aos participantes da pesquisa, foram convidados a responder ao questionário 20 alunos, 20 professores, 4 coordenadores, 1 diretor, 1 vice-diretor, 1 orientadora educacional e 1 supervisora pedagógica.

Aplicação dos questionários dos professores ocorreu em dois momentos, um no turno vespertino outro no turno matutino, em um dia de coordenação coletiva em que todos os professores, a orientadora educacional, equipe diretiva e os coordenadores estavam reunidos.

A princípio foi explicado o motivo pelo qual foram solicitados a responderem as perguntas, enfatizando que o objetivo da pesquisa era o de identificar como os princípios da gestão democrática podem auxiliar o trabalho da coordenação pedagógica.

Todos foram receptivos e concordaram em responder os questionários e afirmaram a necessidade de uma efetiva definição no papel do coordenador da unidade de ensino.

Quanto aos alunos foram escolhidos 20 estudantes de duas turmas de terceira série do ensino médio. Houve a necessidade de esclarecer o que vinha a ser gestão democrática do ensino, pois eles acreditaram que gestão democrática era apenas a eleição direta para diretor e vice-diretor.

Após os esclarecimentos eles concordaram em responder os questionários.

Tal abrangência se justifica, pois a gestão democrática é um processo de participação de todos os segmentos da comunidade escolar que visa garantir a possibilidade de exercer a cidadania.

Após a coleta de dados se deu a análise e interpretação das informações prestadas e sua tabulação a fim de confrontar as experiências com os dados.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário foi o instrumento de coleta escolhido para a coleta de dados e as questões elaboradas de acordo com os objetivos específicos já informados anteriormente.

Foi constatado que todos os participantes possuem graduação e dentre os vinte professores participantes da pesquisa, dez possuem especialização e de oito coordenadores dois possuem especialização. A maioria está na secretaria de educação há mais de dez anos, portanto já trabalharam em diversos momentos de transformações no processo de ensino, implementação de políticas públicas para a educação tanto local como nacional.

Na primeira questão foi pedido aos participantes da pesquisa que escolhessem dentre as alternativas a que define o papel do atual Coordenador Pedagógico na instituição de ensino em que ele trabalha e/ou estuda.

As respostas que compuseram essa questão estão descritas na tabela 01.

Tabela 1 - Papel atual do Coordenador Pedagógico

Alternativas	Professores	Alunos	Coordenadores
Disciplina	1	6	5
Parte Pedagógica	4	5	0
Administrativo	0	2	0
Atender aos pais	0	2	0
Coordenar o trabalho coletivo	15	3	3
Não responderam	0	2	0

Fonte: Dados da pesquisa

A alternativa *coordenar o trabalho coletivo* obteve 48% das respostas, sendo 15 professores e 3 alunos escolheram essa opção. A alternativa mais escolhidas pelos alunos (6) foi *disciplina* enquanto apenas um professor marcou essa opção.

Dentre os coordenadores, cinco dos entrevistados, respondeu que atualmente o coordenador pedagógico é responsável pela disciplina dos alunos, o que contraria Lima (2007), que afirma que o papel do coordenador pedagógico é o de estar à frente do trabalho pedagógico diário planejado.

Como o objetivo geral da pesquisa é identificar como os princípios da Gestão Democrática podem auxiliar o trabalho da coordenação pedagógica, de acordo com Vasconcellos (2009):

Coordenação corresponde ao esforço de caminhar junto, de superar as justaposições, as fragmentações ou a ação desprovida de intencionalidade (p.11).

Assim, a opção mais escolhida, apenas confirma o real e efetivo trabalho do coordenador pedagógico perante alunos e professores. O que na opinião dos coordenadores e de acordo com as experiências vivenciadas por eles, este fato não pode ser considerado, já que se sentem, na maioria das vezes, responsáveis mais pela disciplina dos alunos do que pelo trabalho pedagógico.

Na segunda pergunta *Você acredita que o processo de Gestão Democrática facilita o desenvolvimento dos projetos da escola?* Os participantes dos dois segmentos foram unânimes ao responder que sim.

A tabela 2 sistematiza as respostas dos participantes onde são apresentadas as alternativas dos segmentos pesquisados.

Tabela 2 – Maneiras pelas quais o processo de Gestão Democrática facilita o desenvolvimento dos projetos da escola

Alternativas	Professores	Alunos	Coordenadores
Foco central no pedagógico	2	2	0
Inovação e diversidade de ideias	1	2	0
Autonomia	7	4	1
Maior integração entre os segmentos	7	2	2
Participação de todos	3	4	5
Não responderam	0	6	0

Fonte: Dados da pesquisa

Foi perguntado a eles de que forma isso poderia acontecer e 28% acreditam que o processo de gestão democrática dá mais autonomia para escola em desenvolver seus projetos. Enquanto 22% dos participantes acham que a gestão democrática permite que haja maior integração entre todos os segmentos da escola, assim viabiliza a realização dos projetos. Dos participantes 17% responderam que a participação de todos nas ações da escola é efetivada na gestão democrática.

Ferreira (2011) afirma que:

No processo de autonomia da escola, todos saem ganhando, pois ele permite que haja transformação nas estruturas organizacionais da instituição que se caracterizam em cinco princípios básicos: legitimidade, participação, liderança, qualificação e flexibilidade (p. 30-38).

A experiência examinada por Ferreira (2011), demonstrou que o processo de autonomia é a base para que se conscientize o princípio da Gestão Democrática nas redes de ensino, assim, a opinião dos entrevistados apenas reafirma essa visão.

Na terceira pergunta “Qual o principal aspecto que em sua opinião dificulta o trabalho do coordenador pedagógico”.

As respostas dos participantes podem ser observadas na tabela 3.

Tabela 3 – O que dificulta o trabalho do Coordenador Pedagógico

Alternativas	Professores	Alunos	Coordenadores
Ausência de professores	1	4	0
Falta de organização	1	3	1
A família se isenta	1	2	0
Números reduzidos de pessoas	8	8	7
Falta de incentivo	9	1	0
Não responderam	0	2	0

Fonte: Dados da pesquisa

Dos participantes 40% acreditam que o número reduzido de pessoas para desenvolver as diversas funções na instituição escolar, 25% acha que a falta de políticas de incentivo ao trabalho do coordenador.

Para Lima (2007):

Uma grande dificuldade encontrada pelo coordenador em desenvolver suas funções a instituição de ensino é o fato de que ele não possuiu um papel definido, dentro da organização escolar. Ele é o “resolve tudo” assumindo até mesmo a posição de gerenciamento da escola, dificultando a realização de sua verdadeira função (p.77-90).

A tese que Lima (2007) apresenta é o que de fato a comunidade percebe, na escola, há uma série de atribuições e em número reduzido de

peçoas para desempenhá-las. E, acaba “sobrando” para o coordenador desempenhar todas, uma vez que ele torna o “faz tudo” na unidade de ensino.

Na quarta pergunta “A escola possui Projeto Político Pedagógico? Quem participou de sua elaboração? Como o coordenador pedagógico atuou no seu processo de construção?”.

Quanto ao conhecimento do Projeto Político Pedagógico, o entendimento dos participantes pode ser observado na tabela 4.

Tabela 4 - A escola possui Projeto Político Pedagógico

Alternativas	Professores	Alunos	Coordenadores
Sim	15	5	8
Não	0	0	0
Não sei	1	13	0
Não responderam	4	2	0

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os dados 50 % responderam que sim, a escola possui projeto político pedagógico, seguido de um número muito alto 33% que não souberam responder se a escola possui um projeto político pedagógico, foi percebido que desse total a maioria que desconhece a existência, trata-se de alunos.

Esse resultado demonstra que o projeto político pedagógico da instituição não foi elaborado ou apreciado por todos os segmentos da escola.

Como sugere Vasconcellos (2009), o referencial do projeto político pedagógico é o planejamento, quanto à participação deve ser um trabalho coletivo e democrático, onde todos devem ser incentivados, sensibilizados e despertados para a necessidade e possibilidades de mudanças que podem ocorrer por meio de sua criação.

Na questão cinco, foi pedido que os participantes que conheciam o projeto pedagógico da instituição fizesse um comentário sobre o processo.

Sobre o processo de criação do Projeto Político Pedagógico pode-se verificar o resultado na tabela 5.

Tabela 5 - O processo de criação do Projeto Político Pedagógico

Alternativas	Professores	Alunos	Coordenadores
Não comentaram	4	0	2
Todos participaram	15	0	6
Não sabe como foi elaborado	1	0	0

Fonte: Dados da pesquisa

Dos participantes 25% afirmaram que houve a participação de todos os segmentos e que o coordenador pedagógico teve uma importante participação, pois ele foi o elo entre os segmentos, incentivando-os a participar no desenvolvimento do processo. Como muitos dos participantes desconheciam sobre a criação do projeto político pedagógico, 70% não tinham o que comentar.

Vasconcellos (2011) afirma que “o coletivo geral deve estar reunido em pelo menos quatro momentos: na decisão de fazer o projeto, nas definições dos textos, do marco referencial, do diagnóstico e da programação” (p.43). O que a pesquisa mostra que isto aconteceu instituição de ensino.

A pergunta da questão seis foi o trabalho da coordenação pedagógica contribui com o bom funcionamento da escola 100% responderam que sim o que se constatou foi que o trabalho é reconhecido, ou seja, é percebido por todos os segmentos da escola. Assim, pode-se dizer que a coordenação pedagógica vista como uma função é responsável pelo bom andamento e funcionamento do processo de ensino.

Lima (2007) destaca que a coordenação pedagógica é

[...] um espaço de conquista, é um espaço de resolução de conflitos assunção do papel profissional do coordenador pedagógica como ator social, agente facilitador e problematizado do papel docente [...] primando pelas intervenções e encaminhamentos mais viáveis ao processo ensino-aprendizagem (p.83).

Observa-se que a coordenação pedagógica, é o espaço destinado ao desenvolvimento do trabalho pedagógico, pois é um local para promoção do diálogo e contribui para o bom andamento da escola.

Na questão sete foi sugerido que se fizesse justificativa da questão anterior. Um número significativo de participantes não se propuseram a

responder. Porém, uma parte dos participantes respondeu que o trabalho da Coordenação Pedagógica contribuiu com o bom funcionamento da escola, pois ele é o elo existente entre os diversos segmentos da instituição.

A tabela 6 apresenta as justificativas dos participantes em relação ao trabalho do coordenador pedagógico.

Tabela 6 – Contribuição do trabalho da coordenação pedagógica

Alternativas	Professores	Alunos	Coordenadores
Elo de ligação entre os segmentos	3	0	5
Faz o pedagógico funcionar	4	0	0
Media/solucionar os conflitos	3	0	0
Faz resolver tudo na escola	2	0	0
Norteador do trabalho docente	3	0	0
Organizador da escola	0	5	0
Motivador	0	2	0
Interage pais, alunos e escola	0	1	3
Não responderam	5	12	0

Fonte: Dados da pesquisa

A análise de Vasconcellos (2011) acerca do trabalho da Coordenação Pedagógica é que ele é efetivado na articulação do desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. Dessa forma, a opinião dos participantes vem reafirmar essa análise.

Na questão oito foi questionado “Em sua opinião o coordenador pedagógico deve se dedicar mais em que função?”, 75% responderam que em planejar e coordenar com os professores ações coletivas visando um bom funcionamento pedagógico da instituição. As respostas estão ordenadas na tabela 7.

Tabela 7 - Atividades do coordenador pedagógico

Alternativas	Professores	Alunos	Coordenadores
Planejar e coordenar ações	20	10	8
Dar avisos	0	0	0
Liderar trabalhos	0	6	0
Organizar murais	0	3	0
Outros	0	1	0

Fonte: Dados da pesquisa

Esta escolha reafirma a fala de Vasconcellos (2009) ao indicar que a

Coordenação Pedagógica é a articuladora do Projeto Político Pedagógico da instituição no campo pedagógico, organizando a reflexão, a participação e os meios para a concretização do mesmo, de tal forma que a escola possa cumprir sua tarefa de propiciar que todos os alunos aprendam e se desenvolvem como seres humanos plenos, partindo do pressuposto de que todos têm direito e são capazes de aprender (p.87).

Assim, cabe ao coordenador pedagógico o papel de articular as ações coletivas propostas no Projeto Político Pedagógico visando melhorias na qualidade de ensino.

Na questão nove foi indagado “Você acredita que a Gestão Democrática auxilia o coordenador pedagógico” e 100% dos entrevistados acreditam que sim. Foi solicitada uma justificativa na questão dez, 68% não quiseram ou não souberam responder, 12% acham que no processo de Gestão Democrática possibilita uma maior integração entre direção e coordenadores e 10% que há uma descentralização do poder. Na tabela 8 estão as alternativas escolhidas pelos participantes.

Tabela 8 – Gestão Democrática auxilia a Coordenação Pedagógica

Alternativas	Professores	Alunos	Coordenadores
Maior integração direção/coordenador	5	0	0
Descentralização de poder	4	0	5
Melhorar a condição de ensino	0	2	1
Traz inovação para a escola	0	1	0
Participação efetiva de todos	0	1	2
Não responderam	11	16	0

Fonte: Dados da pesquisa

Para Ferreira (2011):

A Gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 1997 apud FERREIRA, 2011, p.109).

O trabalho da Coordenação Pedagógica frente a uma gestão democrática tende a ser promissor tanto para a equipe docente quanto para os discentes. Pois a possibilidade da diversidade de ideias só contribui com o processo de ensino aprendizagem.

Os participantes entendem que com a democratização do ensino, pode-se haver maior integração entre os diversos segmentos da escola, também podendo ocorrer uma descentralização do poder em que todos são convidados a participar do processo de ensino.

Reafirmando, Ferreira (2011) a gestão democrática faz parte do “processo de democratização das relações sociais e pedagógico que se desenvolvem nos espaços educacionais” (p. 88-89).

Portanto, é possível que o princípio a gestão democrática escolar facilite o trabalho do coordenador pedagógico contribuindo, assim, para que a promoção da qualidade de ensino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou as dificuldades encontradas pelo coordenador pedagógico para exercer efetivamente seu papel em relação da coordenação pedagógica em tempos de gestão democrática. Para tanto, examinou os aspectos que contribuem para a identificação das atribuições do coordenador pedagógico.

A democratização do ensino inicia-se a partir da gestão democrática nas instituições educacionais que com o processo de autonomia adquirem um vínculo maior com os profissionais da educação viabilizando o trabalho pedagógico.

A unidade de ensino pesquisada foi considerada em local privilegiado, pois nela acontecem discussões voltadas ao planejamento do processo de ensino e aprendizagem. É também o espaço em que a democracia prevalece e a gestão democrática permite a participação de todos os agentes envolvidos na educação proporcionando o direito de cidadania.

A escola é considerada um local privilegiado onde acontecem as discussões, os planejamentos para serem aplicados visando o melhoramento do processo ensino-aprendizagem ocorrendo a democratização de ensino, pois permite a participação de todos os agentes envolvidos na educação.

Constatou-se que nessa escola o coordenador pedagógico é uma pessoa indispensável à instituição de ensino, porém sua identidade profissional ainda não está clara no âmbito da escola, pois enquanto para alguns segmentos da comunidade escolar o coordenador desempenha o papel de coordenar o trabalho coletivo, os coordenadores se sentem mais responsáveis pela disciplina do que pela própria coordenação pedagógica.

As dificuldades encontradas pelo coordenador ao exercer sua função são inúmeras e o coordenador acaba sendo o profissional que se torna responsável por diversos segmentos da instituição, dificultando o desenvolvimento de sua real função que é liderar o trabalho coletivo da instituição de ensino.

Foi percebido que o processo de gestão democrática auxilia nas ações do trabalho da coordenação pedagógica, pois ela permite aos gestores

organizar, discutir, planejar os objetivos a serem atingidos na unidade de ensino. Isso contribui para o bom andamento das atividades pedagógicas, pois a instituição conquista sua autonomia.

É importante ressaltar a necessidade de um trabalho coletivo em que todos se expressem, planejem, participem. Tais atitudes são essenciais para o funcionamento de uma escola democratizada e é assim que o processo de ensino atingirá o sucesso por meio de um trabalho pedagógico eficiente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Senado Federal. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

CASTRO, Magali de. **Relações de poder na Escola Pública de Ensino Fundamental: uma radiografia à luz de Weber e Bourdieu**. São Paulo, 1994. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo.

CURY, Roberto Jamil. **Sistema Nacional de Educação: Desafio para uma educação igualitária e Federativa**. Educ. Soc, Campinas, vol. 29 n. 105 set/dez 2008. Acesso em: 26 fev. 2013, 15:45

FERNANDES, José. **Técnicas de Estudo e Pesquisa**. Goiânia: Kelps, 2004.

FLORES, Daniel Garcia. In: FERREIRA, Naura. **Gestão Democrática da Educação**, São Paulo: Cortez, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas S.A. 2009.

GODOY, Arilda S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista da Administração de Empresas**, V. 35, N. 2, Marc./Abr. 1995 a, p. 57 – 63.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes. **O coordenador Pedagógico na Educação Básica: Desafios e perspectivas**. Revista da Educação, São Paulo V. 2, N.4, p. 77 – 90, julho/dezembro 2007.

MEC/ FUNAPE/ UFG – **Especialização em Metodologia do Ensino Fundamental**, Goiânia, 2010.

OLIVEIRA, Regina M. de. **A secretária Municipal de Educação de Campinas (2001 – 2005): contribuições para o entendimento da escola viva**. 2005. 470p. Tese (Doutorado em Educação de Campinas). Campinas, 2005.

PARO, Victor H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1986.

PILETTI, N. **Estrutura e funcionamento do Ensino Fundamental**. São Paulo. Ática – 1998.

PIMENTA, Selma Garrido. **O Pedagogo na Escola Pública**. 2. Ed. São Paulo: Loyola, 1991.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: Do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 12 Ed. São Paulo: Libertad 2009.

APÊNDICE 1

Questionário destinado aos Professores

Universidade de Brasília

Escola de Gestores

Curso de Pós-graduação Lato sensu em Coordenação Pedagógica

Este é um questionário de pesquisa acadêmica que tem por objetivo identificar as dificuldades encontradas pelo coordenador para exercer efetivamente seu papel em relação à coordenação pedagógica em tempos de gestão democrática. Para isso, é imprescindível sua colaboração, pois somente assim será possível entender de uma forma imparcial a percepção da comunidade escolar sobre esse tema.

Muito obrigada pela contribuição!

Vânia de Deus Alves

99059850/39018007

Sobre você

Nome (opcional) _____

Graduação _____

Possui especialização ☐ Sim ☐ Não

Instituição de Ensino (opcional) _____

Tempo de Magistério: ☐ 01 a 05 anos ☐ 06 a 10 anos ☐ mais de dez anos

Função: ☐ professor ☐ coordenador ☐ diretor ☐ orientador educacional

Sobre a Gestão Democrática

1. Escolha apenas uma das opções abaixo que você definiria e como o papel do atual Coordenador Pedagógico na instituição que você trabalha:

- ☐ responsável pela disciplina dos alunos.
- ☐ (responsável pela parte pedagógica da escola.
- ☐ responsável por atender os pais dos alunos.
- ☐ responsável pelo administrativo da instituição de ensino.
- ☐ responsável pela coordenação do trabalho coletivo.

2. Você acredita que o processo de Gestão Democrática facilita o desenvolvimento dos projetos da escola?

() Sim

() Não

De que forma?

3. Qual o principal aspecto que em sua opinião dificulta o trabalho do coordenador pedagógico?

() ausência de professores

() número reduzido de pessoas para desenvolver as diversas funções

() falta de organização e/ou esforço da equipe Gestora

() falta de políticas de incentivo ao trabalho do coordenador

() a família se isenta em participar das discussões da escola

4. A escola possui Projeto Político Pedagógico? Quem participou da sua elaboração? Como o coordenador pedagógico atuou no seu processo de Construção?

() Sim

() Não

5. Comente sobre esse processo

6. O trabalho da Coordenação Pedagógica contribui com o bom funcionamento da escola?

() Sim

() Não

() Às vezes

() Não sei

Justifique

7. Em sua opinião o Coordenador Pedagógico deve se dedicar mais na função de:

() organização dos murais da escola

() planejar e coordenar com os professores ações coletivas visando um bom funcionamento pedagógico da instituição

() dar avisos em sala

() liderar trabalhos com professores e alunos

() outro

8. Você acredita que o processo de gestão democrática pode auxiliar nas ações do trabalho da Coordenação Pedagógica?

() sim

() não

Justifique

APÊNDICE 2

Questionário destinado aos alunos

Universidade de Brasília

Escola de Gestores

Curso de Pós-graduação Lato sensu em Coordenação Pedagógica

Este é um questionário de pesquisa acadêmica que tem por objetivo identificar as dificuldades encontradas pelo coordenador para exercer efetivamente seu papel em relação à coordenação pedagógica em tempos de gestão democrática. Para isso, é imprescindível sua colaboração, pois somente assim será possível entender de uma forma imparcial a percepção da comunidade escolar sobre esse tema.

Muito obrigada pela contribuição!

Vânia de Deus Alves

99059850/39018007

Sobre você

Nome (opcional) _____

Serie _____

Turno ()matutino ()vespertino () noturno

Instituição de Ensino (opcional)_____

Idade: () 16 anos () 17 anos () 18 anos ou mais

Sobre a Gestão Democrática

1. Escolha apenas uma das opções abaixo que você define como o papel do atual Coordenador Pedagógico atual na instituição que você estuda:

() responsável pela disciplina dos alunos.

() responsável pela parte pedagógica da escola.

() responsável pelo administrativo da instituição de ensino.

() responsável por atender os pais dos alunos.

() responsável pela coordenação do trabalho coletivo.

2. Você acredita que o processo de Gestão Democrática facilita o desenvolvimento dos projetos da escola?

() Sim

() Não

De que forma?

3. Qual o principal aspecto que em sua opinião dificulta o trabalho do coordenador pedagógico?

- ☐ ausência de professores.
- ☐ número reduzido de pessoas para desenvolver as diversas funções.
- ☐ falta de organização e/ou esforço da equipe Gestora.
- ☐ falta de políticas de incentivo ao trabalho do coordenador.
- ☐ a família se isenta em participar das discussões da escola.

4. A escola possui Projeto Político Pedagógico? Quem participou da sua elaboração? Como o coordenador pedagógico atuou no seu processo de Construção?

- ☐ Sim ☐ Não ☐ não sei

5. Comente sobre esse processo:

6. O trabalho da Coordenação Pedagógica contribui com o bom funcionamento da escola?

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes ☐ Não sei

Justifique:

7. Em sua opinião o Coordenador Pedagógico deve se dedicar mais na função de:

- ☐ organização dos murais da escola.
- ☐ planejar e coordenar com os professores ações coletivas visando um bom funcionamento pedagógico da instituição.
- ☐ dar avisos em sala.
- ☐ liderar trabalhos com professores e alunos.
- ☐ outro.

8. Você acredita que o processo de gestão democrática pode auxiliar nas ações do trabalho da Coordenação Pedagógica?

- ☐ sim ☐ não

Justifique:

APÊNDICE 3

Questionário destinado aos Coordenadores

Universidade de Brasília

Escola de Gestores

Curso de Pós-graduação Lato sensu em Coordenação Pedagógica

Este é um questionário de pesquisa acadêmica que tem por objetivo identificar as dificuldades encontradas pelo coordenador para exercer efetivamente seu papel em relação à coordenação pedagógica em tempos de gestão democrática. Para isso, é imprescindível sua colaboração, pois somente assim será possível entender de uma forma imparcial a percepção da comunidade escolar sobre esse tema.

Muito obrigada pela contribuição!

Vânia de Deus Alves

99059850/39018007

Sobre você

Nome (opcional) _____

Graduação _____

Possui especialização ☐ Sim ☐ Não

Instituição de Ensino (opcional) _____

Tempo de Magistério: ☐ 01 a 05 anos ☐ 06 a 10 anos ☐ mais de dez anos

Função: ☐ professor ☐ coordenador ☐ diretor ☐ orientador educacional

Sobre a Gestão Democrática

5. Escolha apenas uma das opções abaixo que você definiria e como o papel do atual Coordenador Pedagógico na instituição que você trabalha:

- ☐ responsável pela disciplina dos alunos.
- ☐ (responsável pela parte pedagógica da escola.
- ☐ responsável por atender os pais dos alunos.
- ☐ responsável pelo administrativo da instituição de ensino.
- ☐ responsável pela coordenação do trabalho coletivo.

6. Você acredita que o processo de Gestão Democrática facilita o desenvolvimento dos projetos da escola?

☐ Sim ☐ Não

De que forma?

7. Qual o principal aspecto que em sua opinião dificulta o trabalho do coordenador pedagógico?

- ☐ ausência de professores
- ☐ número reduzido de pessoas para desenvolver as diversas funções
- ☐ falta de organização e/ou esforço da equipe Gestora
- ☐ falta de políticas de incentivo ao trabalho do coordenador
- ☐ a família se isenta em participar das discussões da escola

8. A escola possui Projeto Político Pedagógico? Quem participou da sua elaboração? Como o coordenador pedagógico atuou no seu processo de Construção?

- ☐ Sim ☐ Não

9. Comente sobre esse processo

6. O trabalho da Coordenação Pedagógica contribui com o bom funcionamento da escola?

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes ☐ Não sei

Justifique

7. Em sua opinião o Coordenador Pedagógico deve se dedicar mais na função de:

- ☐ organização dos murais da escola
- ☐ planejar e coordenar com os professores ações coletivas visando um bom funcionamento pedagógico da instituição
- ☐ dar avisos em sala
- ☐ liderar trabalhos com professores e alunos
- ☐ outro

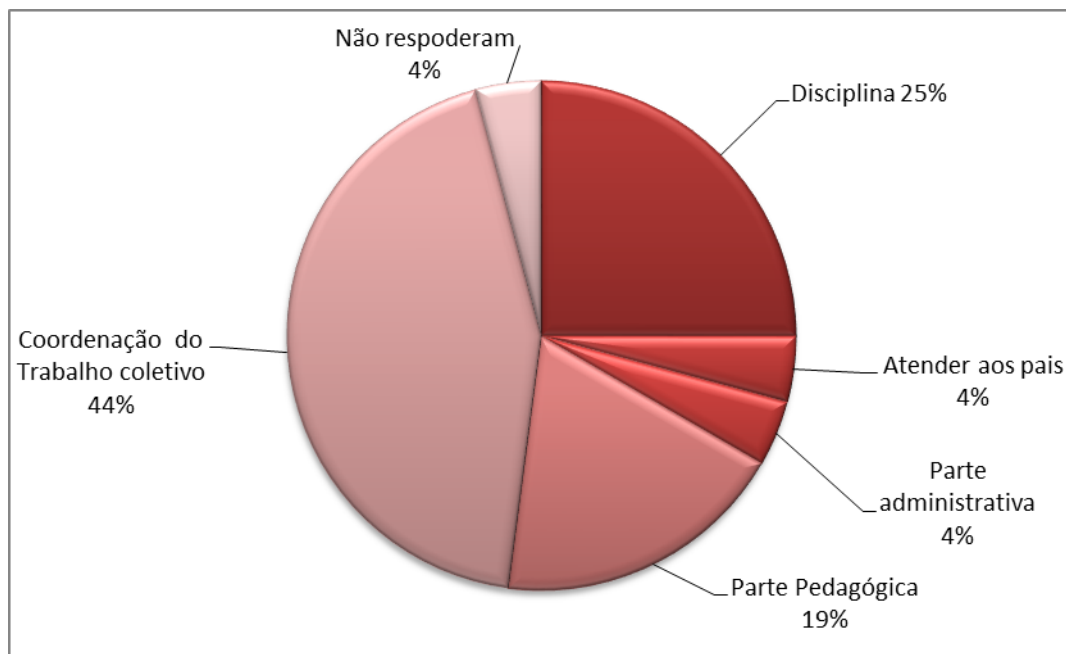
8. Você acredita que o processo de gestão democrática pode auxiliar nas ações do trabalho da Coordenação Pedagógica?

- ☐ sim ☐ não

Justifique

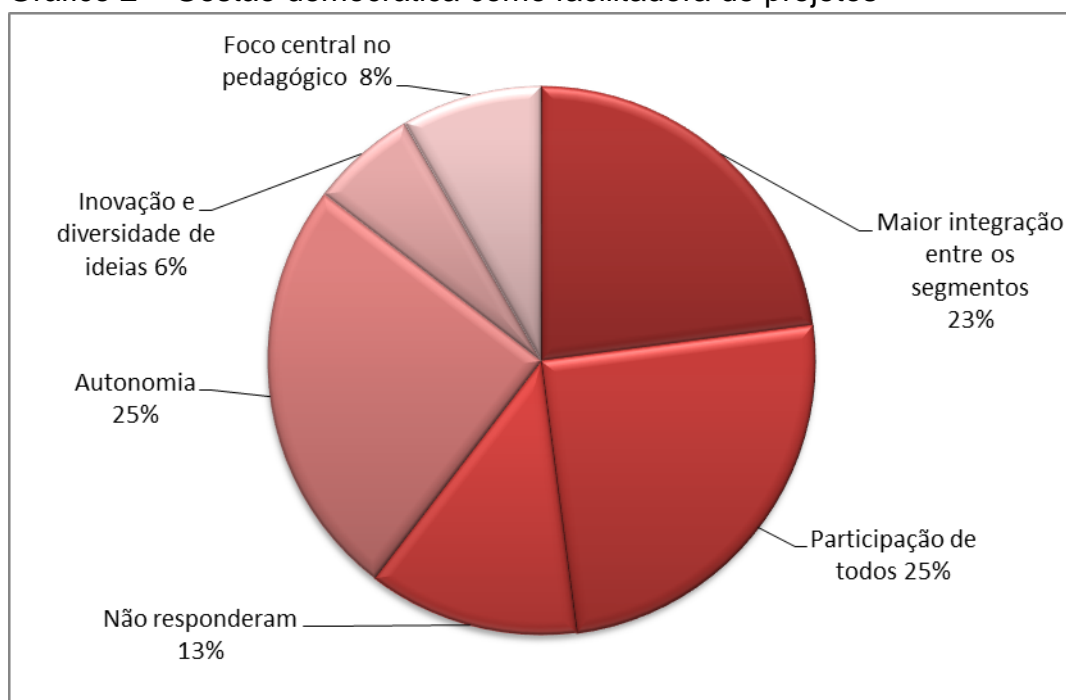
APÊNDICE 4

Gráfico 1 - Papel atual do coordenador pedagógico



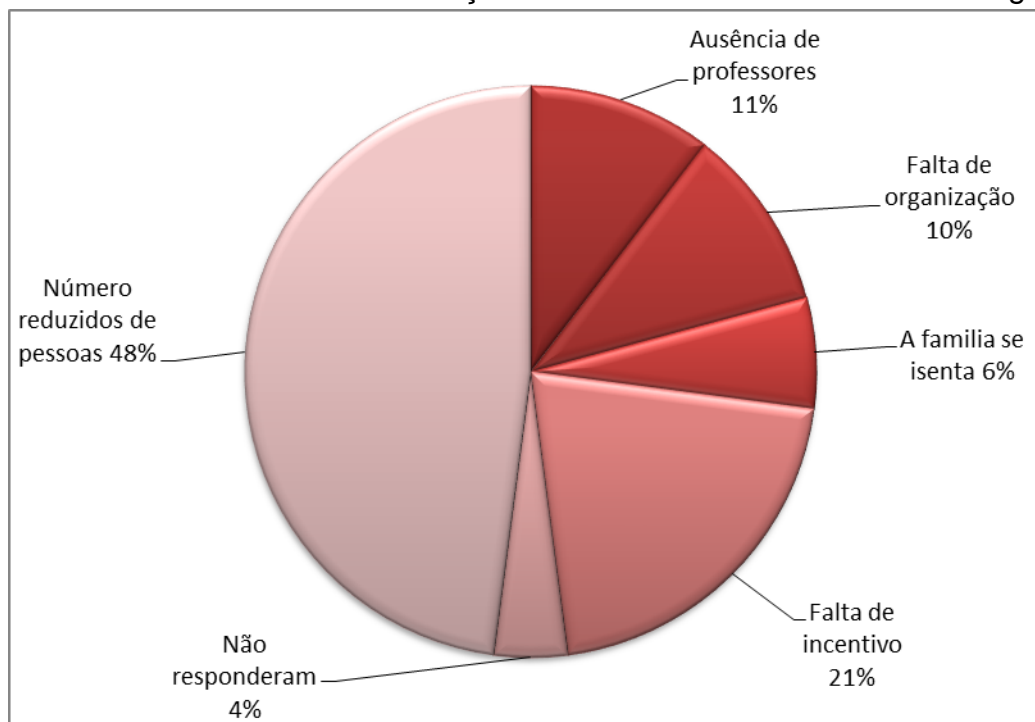
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2 – Gestão democrática como facilitadora de projetos



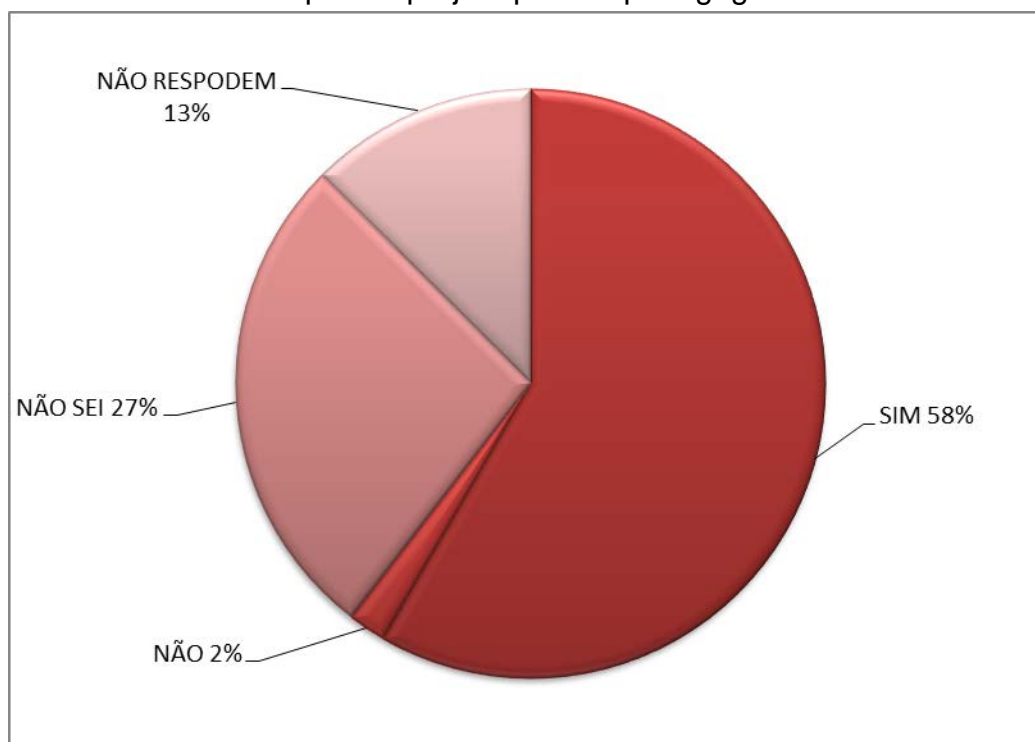
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 3 – Dificuldades em relação ao trabalho do Coordenador Pedagógico



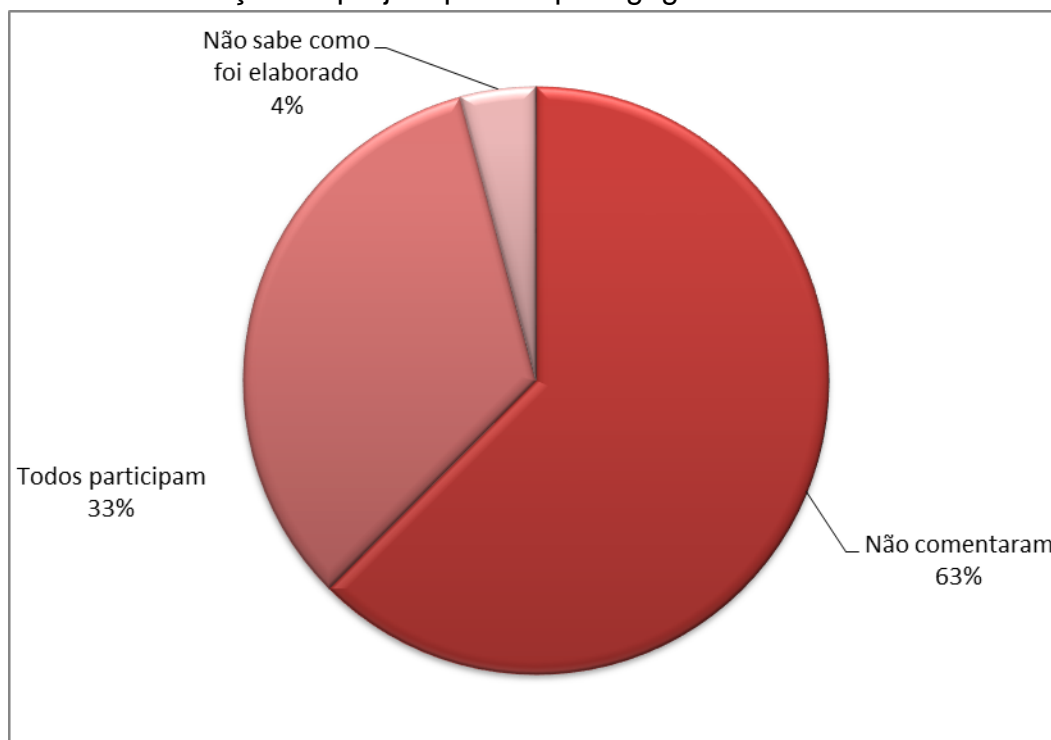
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 4 – A escola possui projeto político pedagógico



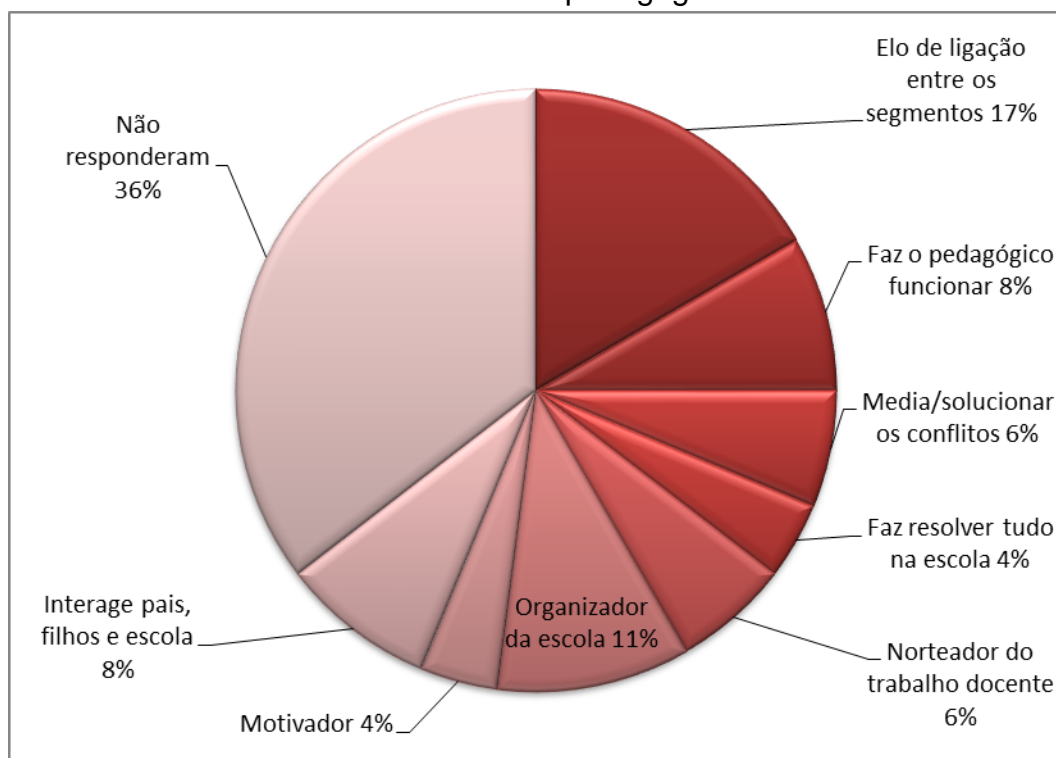
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 5 – Criação do projeto político pedagógico



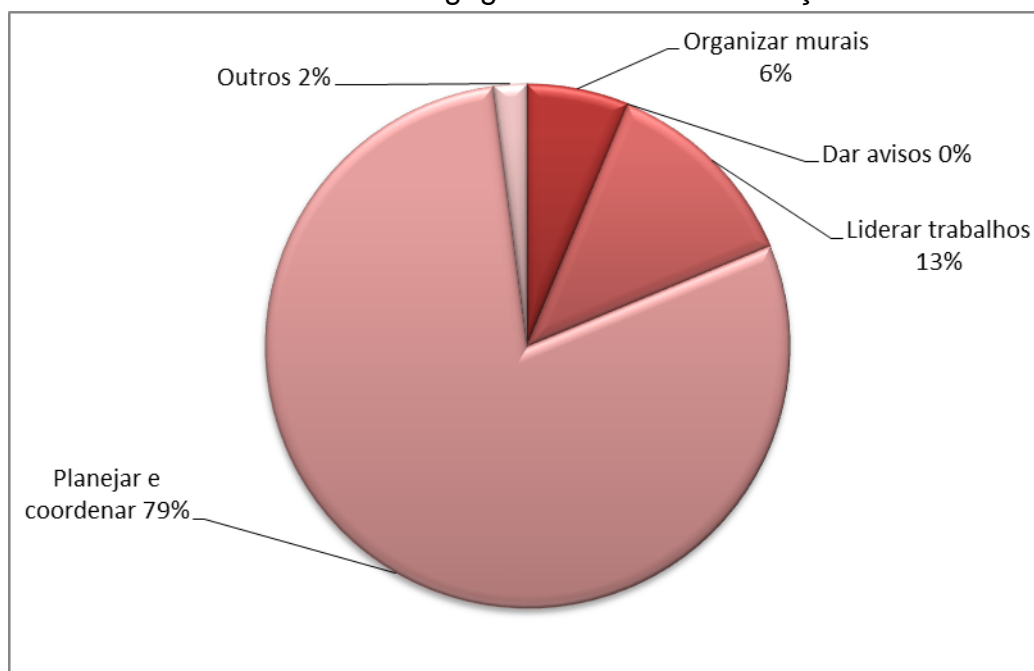
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 6 – O trabalho do coordenador pedagógico



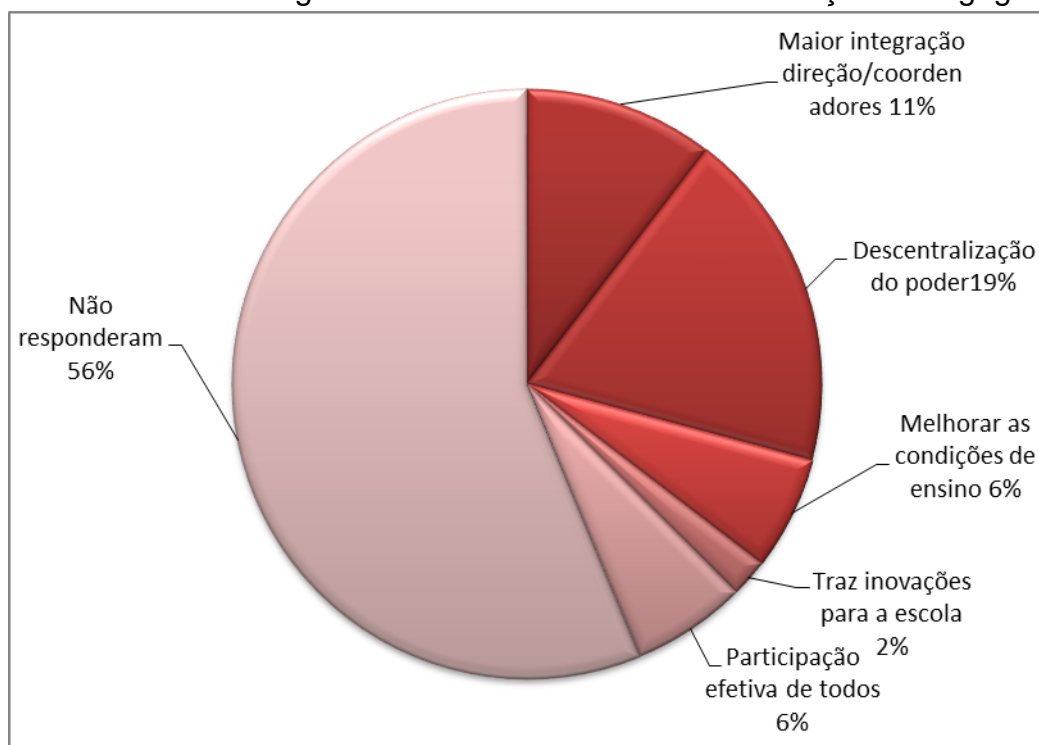
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 7 – Coordenador Pedagógico dedica mais a função



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 8 – Como a gestão democrática auxilia Coordenação Pedagógica



Fonte: Dados da pesquisa